



ČÁ 6 TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
NOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců v podniku

The Motivation of Employees in the Company

Student: Kateřina Konečná

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Kříbková

Ostrava 2010



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Místop ísefné prohlá-ení:

šMístop ísefní prohlá-ují, že jsem celou práci v etn v-ech p íloh vypracovala samostatn ě.

í í í í í í í í í í í í í ..

Kate ina Kone ná

V Ostrav dne í í í í í í í .

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska	3
2.1	Motivace	3
2.2	Teorie motivace	4
2.3	Odměňování pracovníků	9
2.3.1	Mzda.....	9
2.3.2	Odměny, prémie, provize	14
2.3.3	Naturální mzda.....	16
2.4	Zaměstnanecké výhody (benefity)	16
2.4.1	Cafeteria system.....	17
2.4.2	V praxi nejčastěji používané zaměstnanecké výhody	18
2.5	Základní techniky sběru dat.....	22
3	Aplikační část	27
3.1	Představení firmy	27
3.2	Příprava a realizace výzkumu	29
3.3	Vyhodnocení jednotlivých odpovědí	32
3.4	Vyhodnocení jednotlivých skupin	49
4	Návrhy a doporučení.....	52
5	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56

Seznam zkratk

Místopísečné prohlášení

Seznam příloh

Rozvíjení lidského potenciálu je v dnešní době, přestože stále se mění podmínky, nesmírně důležité. Výkonnost a úspěšnost firem již není závislá pouze na technickém vybavení, dostupnosti zdrojů, informací a finančním zajištění. Stále více se do popředí dostávají, mnohdy opomíjeny, lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. Produktivita práce už tedy není závislá jen na technologii, ale také na lidském přístupu. Lidé se tak stali vedle technických prostředků, know-how, materiálních a finančních zdrojů, nepostradatelným prvkem organizace, potřebným pro to, aby organizace plnila své cíle.

Důležitým prvkem v řízení lidského potenciálu je motivace. Motivace pomáhá tam, kde selhává autoritativní či direktivní řízení nebo psychický nátlak. Je proto důležité poznat potřeby motivovaných osob, neboť uspokojení potřeb je považováno za nejúčinnější motivací prvek.

Smyslem motivace je nenásilně vytvořit pozitivní přístup k jakému výkonu či chování, protože správně motivovaný pracovník pracuje efektivněji a kvalitněji, a to je pro podniky v dnešním konkurenčním prostředí velice důležité.

V praxi je fládnoucí mít dobře motivovaný tým, nebo dobře motivovaní lidé, kteří jsou připraveni angažovat se více než ostatní, mohou mít velký vliv na výsledky.

Ale úspěšně motivovat zaměstnance vyžaduje čas. Motivace musí být rozvíjena prostřednictvím rozmanitých aktivit manažerského procesu. Je to tedy aktivní a nekonečný proces.

Dnes již neplatí, že pouze špatná výkonnost potřebuje zlepšení, ale i velmi dobré výkony se dají zlepšit. Dříve, kdy se lidem říkalo pouze, co mají dělat, jsou pryč. Lidé dnes chtějí být informováni, vědět, co se děje, být součástí dění a cítit, že cokoliv dělají, má smysl. V případě, že jsou lidé v těchto záležitostech spokojeni, pak je dobrá i jejich výkonnost.

Motivace tedy vyžaduje od manažerů schopnost vzbudit u zaměstnanců zájem, ochotu a chuť se aktivně účastnit věcí, které jsou v souladu s cíli a posláním firmy. Je důležité poznat, zda je pro lidi práce jen prostředkem k získání peněz, či je naplňuje také možnost získání sebedůvěry a uznání.



v zaměstnání.

Tématem bakalářské práce je tedy motivace zaměstnanců v podniku.

Cílem této práce je zhodnocení motivace zaměstnanců ve společnosti s ručením omezeným, jejíž hlavní činnost je zaměřena na oblast identifikačních systémů pro výrobní a logistické podniky. Na začátku jsou vymezeny základní teoretické pojmy týkající se motivace zaměstnanců a následně bude charakterizován zkoumaný podnik. Dále budou popsány zjištěné výsledky dotazníkového šetření ohledně spokojenosti s prostředím a vztahy na pracovišti, se systémem odměňování samotnými zaměstnanci podniku a nakonec jsou na tomto základě vyvozeny návrhy a doporučení, které by mohl podnik uplatnit pro další motivaci svých zaměstnanců.

2.1 Motivace

Motivací se rozumí cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání řádového jednání při vedení pracovníků. Vychází přitom z předpokladu, že motivace je řízena potřebami lidí, které dávají vzniknout plánům a cílům. Ty pak vyvolávají aktivitu k dosažení cílů a pocitu uspokojení.

Motivace pracovníků je především trvalé pozornosti. Manažerův úkol je v něm mnoho času zkoumání a zlepšování motivace pracovníků. Úkolem manažera je ukázat pracovníkům, že mohou uspokojit své potřeby a využít svůj potenciál k realizaci cílů organizace.¹

Motivy a stimuly

Motivem se rozumí pohnutka i důvod lidské aktivity. Můžeme se na něj dívat jako na potřeby, hnací síly, zájmy i touhy. Jednotlivé motivy jsou hierarchicky seřazovány v souvislosti s potřebami. Volba motivu je dána dominantním motivem a ostatní jsou potlačeny i zamítnuty. Zdrojem motivů mohou být vnitřní i vnější podněty, tzv. *stimuly*, díky kterým mohou být jednotlivým potřebám přiřazeny priority. Na rozdíl od motivu, působí stimul pouze krátkodobě, a tudíž musí být v pracovním procesu opakován.¹

Důležitost motivace

- 1) Konkurenční tlaky v podnikatelském prostředí nutí firmy, aby hledaly mechanismy schopné zlepšovat výkon a efektivnost organizace.
- 2) Přilákat správné pracovníky, kteří zajistí vysoký výkon.
- 3) Motivace působí na mnoho úrovní a je třeba se v ní novat jak takticky, tak jejich vzájemnému působení při vytváření výsledků.
- 4) Organizace musí zajistit, aby pracovníci byli schopni a ochotni uplatňovat nejnovější technologie k dosažení cílů podniku.
- 5) Význam motivace se násobuje, pokud se podnik snaží vybudovat dobře kvalifikované a nadšené pracovníky.²

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 51, 122. ISBN 80-7179-468-6.

² SALZBURG, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, str. 107. ISBN 80-86764-32-X.

Donutit lidi úkol m, tzn. donutit je, aby respektovali úkol takový, jaký je, i když se jim na něm něco nelíbí. Vyfukuje to ovšem značnou míru stimulace a v té kontrole, nebo lidé se přizpůsobují okolnostem neradi.

Výhodnější je však vybírat *úkoly lidem* na míru. Obsah úkolu by měl zůstat nezměnný, měnit se mělo jeho formu zadání, tedy tón a slova, zvolená slova i etika. Zde nabývá na důležitosti motivace, která může přinést neekvané výsledky, ale zároveň vyfukuje řadu dovedností, schopností a znalostí.³

2.2 Teorie motivace

Analýza teorie motivace ukazuje, jak práce a odměny za práci uspokojují potřeby pracovníka.

K nejvýznamnějším teoriím motivace pracovníků patří:

- teorie hierarchie potřeb (Maslow),
- teorie dvou faktorů (Herzberg),
- teorie XY,
- teorie očekávání.⁴

1. Teorie hierarchie potřeb (podle Maslowa)

Motivace lidí vychází z hierarchie potřeb, které jsou uspořádány od základních, fyziologických potřeb a potřeb bezpečí, až k potřebám vyššího řádu, tzn. potřeby uznání a seberealizace.

Existuje 5 úrovní potřeb, které jedinec uspokojuje v daném pořadí. Když jsou uspokojeny potřeby nižšího řádu, přechází do úrovně potřeb vyššího řádu.

Potřeba, která není uspokojena, vyvolává v člověku snahu hledat, jak potřebu uspokojit.

³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

⁴ SALZBURG, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, str. 107. ISBN 80-86764-32-X.



Zdroj: FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 18. ISBN 978-80-247-2128-6.

1. Fyziologické potřeby – základní potřeby jako jídlo, pití, teplo, spánek a odpočinek.
2. Potřeba bezpečí – např. pracovní jistota, pevné zdraví apod.
3. Sociální potřeba – přátelé, osobní kontakty.
4. Potřeba uznání – jak nás a naši práci lidé uznávají.
5. Potřeba seberealizace – vývoj osobnosti, realizace našeho potenciálu.

2. Teorie dvou faktorů (Herzberg)

Frederick Herzberg se domníval, že identifikováním faktorů práce, které mají za následek nejvyšší míru spokojenosti, např. nespokojenosti s prací, bude možné vytvořit pracovní podmínky, které na pracovních místech přinesou uspokojení a tím vyšší výkon. Faktory, které nejvíce přispívají ke spokojenosti pracovníků, nazval faktory motivacími a faktory, které ovlivňují úroveň nespokojenosti pracovníků, pojmenoval faktory hygienické. Obě skupiny jsou ve svém vlivu na motivaci a pracovní výkon rozdílné. F. Herzberg došel k poznatku, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků jen změnami motivujících faktorů. Vůl také, že vysokou míru uspokojení z práce je možné dosáhnout změnou obsahu práce, umocněním osobní odpovědnosti a zároveň zabezpečením odpovídajících mzdů, pracovních podmínek apod. Tento proces je znám jako tzv. obohacování práce.

nické faktory):

administrativní procesy,

- míra kontroly,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztah s ostatními,
- osobní život a vliv práce na něj,
- pracovní pozice,
- pracovní jistota.

Všechny jsou externími faktory, které jedince ovlivňují, proto jsou někdy nazývány také faktory environmentálními.

Faktory spokojenosti (motivátory):

Tyto motivátory tvoří klíčové faktory vytvářející pozitivní motivaci. Pokud tyto faktory seřadíme dle jejich síly, bude jejich výčet vypadat následovně:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce,
- zodpovědnost,
- povýšení, postup,
- možnost růstu.

Tyto faktory pramení z vnitřních kvalit povahy člověka a nabízejí nejlepší příležitosti, aby je manažeři využili ke zlepšování pracovních výkonů pracovníků.⁵

3. Teorie XY (McGregorova)

Douglas McGregor identifikoval 2 rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků, které nazval šteorie X a šteorie Y.

Základním východiskem *teorie X*⁶ je, že lidé jsou líní, nemají o práci a zodpovědnost zájem, a proto musí být do práce přemlouváni a nuceni. Systémy řízení proto musí

⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 18, 19. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁶ SALZBURG, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, str. 109. ISBN 80-86764-32-X.

příímý dohled, aby pracovníci podali pat i ný výkon

Východiskem *teorie Y* je, že lidé pracují rádi, mají rádi úspěch, uspokojení ze zodpovědnosti a hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti. Pracovníci mají představitivost, jsou tvořiví a práce jim poskytuje prostředí pro uplatnění své vynalézavosti a důmyslu. Jestliže je práce i prostředí podniku přííznivé, pracovníci budou ochotni pracovat bez přinucení a kontroly.

4. Teorie očekávání (expektance)

Na rozdíl od ostatních teorií je zaměřena na proces.

Dle Viktora Vrooma (1964) se tato teorie zaměřuje na vztah mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění úkolů a očekáváním týkajícími se skutečné odměny, které za vynaložené úsilí dostane. Teorie očekávání se tedy snaží kombinovat individuální a organizační faktory, které ovlivňují vztahy: úsilí o odměnu.

Teorie je založena na tom, že lidé přijímají rozhodnutí o svém chování dle očekávání, že dané alternativní chování je vhodné k dosažení žádoucích výsledků. Vztah mezi chováním jedince a žádoucími výsledky je ovlivněn individuálními faktory jedince, jako například osobnost, způsob vnímání, motivy, dovednosti a schopnosti, a také faktory organizačními jako kultura, struktura a manažerský styl.⁷

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:⁸

$$M = E \times O$$

(2.2.2)

kde: M je motivační síla k určení jednání, síla osobní motivace

E je ocenění efektu, který člověk pociťuje dosažení cíle, ke kterému je motivován

O je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku

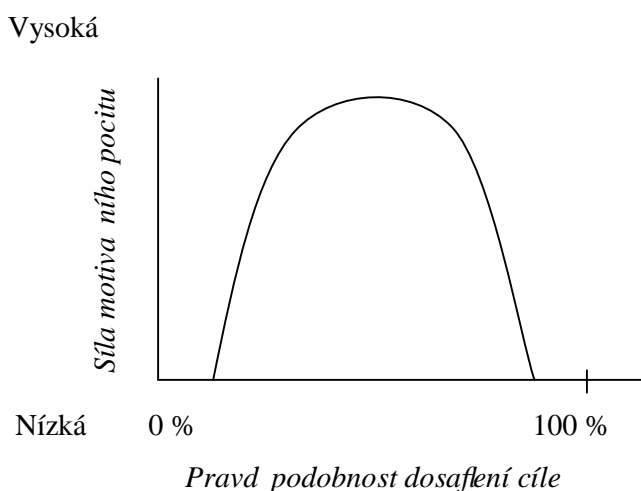
⁷ SALZBURG, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, str. 109, 110. ISBN 80-86764-32-X.

⁸ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, str. 98. ISBN 978-80-7329-148-8.

pocity a p esv d eními, kařdý pot ebuje k úsp chu jiný
 asto vnit ní uspokojení, mnozí nejsou nijak významn
 motivováni pen zi (n která povolání nabízí malé finan ní odm ny, ale jsou považována
 za poslání, která poskytují v t-í míru osobního uspokojení).

D lefité je na asování. D lefité úkoly se mohou zdát nesplnitelné, lidé v úsp ch nev í,
 a tak to vzdávají. Motivace m fle v tomto stádiu pomoci lidí nastartovat a pocit, fle se úsp ch
 nakonec brzy dostaví, udrří jejich entuziasmus ařl do doby dokon ení úkolu.⁹

Obr. 2.2.3 ó Vliv pravd podobnosti na úsp ch motivace



Zdroj: FORSYTH, P. *Jak motivovat sv j tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 21.
 ISBN 978-80-247-2128-6.

Pravd podobnost dosaření cíle ovliv uje hodnotu, kterou lov k tomuto cíli p isuzuje.
 Vysoká pravd podobnost ařl jistota dosaření cíle zvyš-uje motiva ní sílu, av-ak na druhou
 stranu snadno dosařitelný cíl se stává neatraktivním, cořl naopak motiva ní sílu sniřuje.
 Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem m fle tedy vést ke sniřování motivace.¹⁰

⁹ FORSYTH, P. *Jak motivovat sv j tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 21. ISBN 978-80-247-2128-6.

¹⁰ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, str. 99. ISBN 978-80-7329-148-8.

vycházet ze strategie organizace. Strategie odměňování je ovlivněna určitou filozofií odměňování, kterou každá organizace přijímá, pokud jde o to, zda jsou peníze chápány jako motivátor a do jaké míry mohou být peníze využity při řízení pracovníků.¹¹

Postupy odměňování v organizaci:

- peněžní odměny dané mzdovými strukturami v organizaci,
- dodatečné peněžní odměny založené na výkonu,
- zaměstnanecké výhody v peněžní hodnotě,
- nepeněžní odměny, které jsou vázány přímo na práci nebo aktivitu.

2.3.1 Mzda

Mzda představuje peněžní i nepeněžní (naturální) plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci, a to dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a pracovních výsledků.¹²

Náležejí za práci zaměstnancům v pracovním poměru, tzv. podnikatelských subjektů.¹³

Stanovení mzdy má vycházet ze strategie odměňování a realizovat cíle mzdové politiky organizace.

Podniky stanovují mzdu pomocí mzdového systému, jehož zásady lze upravit ve vnitřním předpise. Hodnotu práce podnik určuje hodnocením práce, vyjadřuje ji tarifním stupněm a odměňuje mzdovým tarifem. Mimo ústřední pracovní podmínky se oceňují například platky nebo mzdovým zvýhodněním.

Cílem je spravedlivé odměňování, které eliminuje rozdíly ve mzdách a tím i ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mzda může být sjednávána v pracovní i kolektivní smlouvě a nesmí klesnout pod hranici minimální mzdy.

¹¹ SALZBURG, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005, str. 124. ISBN 80-86764-32-X.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 52. ISBN 80-7179-468-6.

¹³ STÝBLO, J.; TROŠENK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 117, 118. ISBN 978-7263-512-2.

ne může být mzda sjednána, je jiná smlouva. Jedná se o smlouvu uzavíranou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která se označuje jako smlouva o mzdu, mzdová dohoda, manažerská smlouva apod. Tyto smlouvy musí být v souladu s pracovními podmínkami a nesmějí odporovat zákoníku práce.

Vnitřní předpis je jednostranným opatřením zaměstnavatele, kterým se stanoví mzdová práva zaměstnance. Předpis musí být vydán písemně, zpravidla na dobu určitou.

Dalším jednostranným písemným opatřením je mzdový výměr, kterým je zaměstnanci určen způsob odměňování a výše mzdy. Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci mzdový výměr v den nástupu do práce. Dojde-li ke změně údajů ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tyto skutečnosti oznámit zaměstnanci písemně nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.¹⁴

Formy mzdy

1. Základní mzda

Tato mzda je vyjádřena součinem mzdové sazby (obvykle hodinové) a počtem hodin odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy, které činí kalendářní měsíc.

Pro zaměstnance představuje základní mzda záruku určené výše mzdy, která je nezávislá na ekonomických výsledcích podniku.¹⁵

Výhodami této mzdy jsou:

- jednoduchost a administrativní nenáročnost,
- srozumitelnost pro zaměstnance,
- snadnější plánování mzdových nákladů,
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti, než odměňování podle výkonu.

Nevýhody:

- omezený pobídkový účinek, nenutí zaměstnance ke zvyšování výkonu a tedy ani ke rozvoji schopností, proto je zde nutná intenzivnější kontrola, zda zaměstnanci splňují požadovaný výkon,
- umohl uje méně zručným a líným lidem přilivovat se na práci spolupracovníků.

¹⁴ STÝBLO, J.; TĚNKA, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 117. ISBN 978-7263-512-2.

¹⁵ STÝBLO, J.; TĚNKA, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 122 - 124. ISBN 978-7263-512-2.

zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a zároveň musí být zaměstnanci schopni toto množství svým výkonem ovlivnit.

Dle zákoníku práce se úkolová mzda nesmí používat tam, kde je zvýšené nebezpečí újmy na zdraví a použití této mzdy by vedlo k zvyšování pracovních výsledků k takovému ohrožení.

3. Podílová mzda

Tato mzda se v tuzině vytváří jako podíl (vyjádřený zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (nejlépe jako podíl na tržbách).

4. Smíšená mzda

Smíšená mzda je obvykle vytvořena kombinací časové a úkolové mzdy nebo časové a podílové mzdy.

Mzdový systém

Zaměstnavatel musí dodržovat základní principy stanovené zákoníkem práce, pokud určí množství práce a pracovní tempo.

Příliš nízkému ocenění práce zaměstnanců ze strany zaměstnavatele zabraňuje minimální mzda a nejnižší úroveň zaručené mzdy. Tyto nástroje spolu se stanovenou minimální úrovní kompenzace práce přesčas, práce v sobotu, neděli, svátky, práce v noci, práce ve ztíženém pracovním prostředí zajišťují zaměstnancům společensky akceptovatelnou výši mzdy.

Uvedené zásady je zaměstnavatel povinen zajistit svým zaměstnancům při poskytování mezd. Soubor pravidel, nástrojů, forem a metod, kterými tak činí, vytváří mzdový systém. Vedle naplnění povinností, které ukládá zákoník práce zaměstnavateli, je součástí mzdového systému také motivace zaměstnanců.

Účelem mzdového systému je tedy docílit toho, aby mzdy zaměstnanců byly co nejvíce závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly pro zaměstnavatele efektivní.

V tuzině mzdových systémů vychází zpravidla z dělení mzdy na pevnou a pohyblivou složku.

mzd a formy mzdy tvo í obvykle základní prvky

Tarifní soustava

Tarifní soustavou rozumíme soubor pravidel, kterými je ur ena vý-e a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy. Zpravidla se ozna ují jako mzdové tarify, tarifní mzda í základní mzda.

Tuto soustavu obvykle tvo í vý et pracovních ínností se azený vzestupn podle míry složitosti í namáhavosti práce. K jednotlivým ínnostem nebo skupinám ínností se sjednávají mzdové tarify. Jednotlivé skupiny se nazývají tarifní t ídy nebo tarifní stupn . Po et t chto t íd volí zam stnavatel s ohledem na zám ry mzdové diferenciací.

Mzdové tarify mohou být stanoveny sazbou v rozp tí (v K) nebo pevnou sazbou.

P íplatky ke mzd

P íplatky, n kdy ozna ované jako mzdová zvýhodn ní, jsou tarifní povahy, a tudíí jsou zaru enou složkou mzdy.

Jsou poskytovány za vykonávanou práci za mimo ádných, nadstandardn zat íujících podmínek.

Zákon o mzd upravuje poskytování p íplatku za práci p es as, ve svátek, sobotu a ned íli, ve ztíženém a zdraví íkodlivém pracovním prost edí a za práci v noci.¹⁷

Zákoník práce stanovuje právo zam stnanc na tyto p íplatky a zároveň udává jejich minimální, nepodkro íitelnou úroveň.¹⁸ Zam stnavatel tedy m íle tento okruh mzdových zvýhodn ní roz-í í í zvý-ít jejich sazby v závislosti na cílech mzdové politiky organizace a zvyklostech v oboru.

¹⁶ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL , L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 119 í 122. ISBN 978-7263-512-2.

¹⁷ DVO ÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojm k ízení lidských zdroj* . 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 102. ISBN 80-7179-468-6.

¹⁸ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL , L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 120 - 122. ISBN 978-7263-512-2.

...í zam stnanci mzda vzniklá za tuto dobu a p íplatek minimáln ve vý-i 25 % pr m rného hodinového výd lku.

Místo p íplatku se m fle zam stnavatel se zam stnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Zákoník práce stanovuje za práci ve svátek prioritn právo zam stnanc na náhradní volno.

Zam stnanci mají právo na náhradu mzdy ve vý-i pr m rného výd lku za dobu erpání náhradního volna.

Pokud se zam stnavatel se zam stnancem dohodnou, je moflné zam stnanci poskytnout p íplatek za práci ve svátek místo náhradního volna. Minimální vý-e p íplatku za práci ve svátek iní 100 % pr m rného hodinového výd lku.

Jestliffe zam stnanci p ípadne svátek na jeho obvyklý pracovní den a v d sledku toho nepracoval, náleží mu náhrada mzdy ve vý-i pr m rného výd lku za mzdu, která mu u-la.

Mzda za no ní práci

No ní prací je práce konaná mezi 22. a 6. hodinou. Za tuto dobu p íslu-í zam stnanci mzda a p íplatek nejmén ve vý-i 10 % pr m rného hodinového výd lku, není-li v kolektivní smlouv sjednána jiná vý-e a zp sob ur ení p íplatku.

Mzda a p íplatek za práci ve ztíženém pracovním prost edí

Vý-e p íplatku za práci ve ztíženém pracovním prost edí iní za každý zat flující vliv minimáln 10 % základní sazby minimální mzdy, tj. 4,81 K /hod., tzn. minimáln 800 K /m síc.

P íplatky ke mzd neupravené zákoníkem práce

Zam stnanc m mohou být poskytnuty i jiné typy p ísp vk , krom t ch, které jsou stanoveny zákoníkem práce. P íkladem m fle být p íplatek za práci ve sm nách rozd lených na dv nebo více ástí, p íplatek za práci ve vícesm nném pracovním reffimu (p íplatek za práci v odpolední sm n) nebo p íplatek za práci ve vý-kách aj.

stanoveny fládné podmínky ani minimální limity.
má právo pouze na základ kolektivní, pracovní i jiné
smlouvy, vnit ního p edpisu i mzdového vým ru.

2.3.2 Odm ny, prémie, provize

V souvislosti s odm ováním se také ásto hovo í o pojmech jako odm ny, provize i
prémie.¹⁹

Odm ny

Jde o jednorázovou nebo mimo ádnou odm nu, je tedy nenárokovou, dopl kovou
mzdovou formou.

Cílem je odm nit za:

- mimo ádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní výkon,
- objevy, vynálezy, zlep-ovací návrhy,
- záchranu lidského flivota, odstra ování d sledk flivelných pohrom.

Odm nou je možné:

- kompenzovat zam stnanci zvý-ené náklady spojené s Vánoci i dovolenou (13.
a 14. plat),
- ocenit délku pracovního pom ru i vyjád ení uznání (odm ny k pracovnímu i
flivotnímu výro í).

Obvykle se v podnikové praxi pouflívají jako *výkonnostní odm ny* 2 typy odm n:²⁰

1. *Mimo ádné odm ny* za dosaflení významných pracovních výsledk nebo k ocen ní
mimo ádného pracovního úsilí.
2. *Osobní ohodnocení (osobní p íplatek)* je ocen ní výsledk pracovní výkonnosti
a výsledk práce v porovnání mezi jednotlivými zam stnanci. Zvolenými kritérii

¹⁹ DVO ÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmk ízení lidských zdroj*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 61, 95.
ISBN 80-7179-468-6.

²⁰ STÝBLO, J.; TENK, Z.; TRYL , L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009,
str. 124. ISBN 978-7263-512-2.

např. spolehlivost, množství a kvalita vykonané práce, novou práci apod.

Prémie

Prémie je doplňkovou formou mzdy, kterou si zaměstnavatel zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Nejčastěji bývá doplňkově k mzdě.

V praxi se uplatňuje jednorázové nebo pravidelné vyplácení prémie a je velmi oblíbenou doplňkovou formou.

Jednorázové jsou prémie přidávány za mimořádné plnění pracovních povinností (např. za počet odpracovaných let v organizaci).

Pravidelné prémie bývají upraveny ve vnitřním předpisu a jsou přidělovány za plnění opakovaných a kvantifikovatelných pracovních úkolů.

Zaměstnavatel stanovuje pravidla pro poskytování prémie v tzv. *prémiových sádkách*. Pravidla by měla jasnou a srozumitelnou formou informovat, za jaké pracovní úkoly bude prémie vyplacena.²¹

Účinnost prémie je podmíněna zpracováním, zveřejněním a dodržováním zásad, které zahrnují:

1. vymezení skupiny zaměstnanců, na které se prémie vztahují,
2. na čem je prémie závislá (např. na plnění normy času, využití výrobní kapacity, splnění cíle apod.) – ukazatel přemiování tedy charakterizuje druh prémie, jakou je prémie za výkon, kvalitu, úsporu nákladů, termínová i cílová prémie,
3. z čeho se prémie počítá – premiová základna (např. z tarifní mzdy, průměrného výdělku, ušetřených nákladů),
4. premiové sazby, které mohou mít podobu procentní sazby, nebo jde o pevnou sazbu,
5. způsob přemiování, který může být proporcionální (za každé procento změny ukazatele přemiování se mění výše prémie o 1 %), nadproporcionální nebo podproporcionální,
6. období přemiování – za jaké období se prémie vyplácí (např. týden, měsíc, čtvrtletí apod.),
7. rozdělování kolektivní prémie,

²¹ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 123. ISBN 978-7263-512-2.

í o od kterého termínu platí vý-e uvedené zásady
né provést jejich zm nu.

Provize

Provize je jednoduchá a vysoce pobídková forma mzdy. Uplatuje se zejména p i odm ování obchodník i servisních pracovních innostech apod., kde je pracovní výkon m itelný a ovlivnitelný pracovníkem.

Provizi je možné ur it pomocí provizní sazby z pen flního ukazatele (p íjmu, obratu, zisku) nebo pomocí pevné pen flní sazby za jednotku prodeje.

P i vyuffívání provizí m fleme vyuffívat pau-ální provizní sazbu, která z stává stejná bez ohledu na zm ny p íjmu, progresivní i degresivní sazbu, které se m ní, jakmile je cíle dosaeno a variabilní sazbu, která se m ní dle pásem výkonu.

2.3.3 Naturální mzda

Zam stnavatel m fle se souhlasem zam stnance poskytovat v p im eném rozsahu naturální mzdu, pokud spolu dohodli podmínky pro poskytování této formy mzdy. ást mzdy je v-ak zam stnavatel povinen vyplatit vldy v pen zích, a to alespo ve vý-i minimální mzdy i v p ípad , fle zam stnanec souhlasí s vyplácením celé ástky ve form naturální mzdy.

Vý-e naturální mzdy se vyjad uje v pen flní form .

Zam stnavatel m fle jako naturální mzdu poskytovat výrobky, výkony, sluffby a práce. Výjimkou jsou lihoviny, tabákové výrobky i jiné návykové látky.²²

2.4 Zam stnanecké výhody (benefity)

D leffitým p edpokladem správného fungování firmy je vedle dobrého výrobního programu také to, jak dovede firma pracovat s lidským potenciálem, jak dokáfle vyuffívat vzd lání svých zam stnanc a motivovat je. Firmy tak stále ast ji poskytují zam stnanc m vedle mzdy dal-í pln ní ozna ována jako zam stnanecké výhody i benefity. Jde tedy o nep ímou hmotnou formu odm ování, kterou zam stnavatel dobrovoln poskytuje

²² STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL , L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 124. ISBN 978-7263-512-2.

jsou tak dobrou formou jak sladit pracovní a soukromý

Zaměstnaneckými výhodami přispíváme k:

- lepší konkurenceschopnosti mezi ostatními firmami,
- posílení soudržnosti zaměstnance s firmou,
- etice,
- hospodárnosti,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců.²⁴

Způsob realizace zaměstnaneckých výhod:

- a) *Jednotný program pro všechny zaměstnance* – všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré benefity, které firma nabízí a záleží pouze na zaměstnancích, zda tyto výhody využijí či nikoliv.
- b) *Diferencovaný přístup* – pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců jsou určeny obsahově odlišné balíčky.

Uplatnění zaměstnaneckých výhod:

- 1) *sociální a kulturní zaměstnanecké výhody*: kulturní a společenské akce, příspěvky, půjčky, –kolky, bydlení, dojíždění do zaměstnání,
- 2) *pracovní benefity*: vzdělání, stravování,
- 3) *poziční zaměstnanecké výhody*: auto, mobil, vybavení kanceláře, stáje apod.²⁵

2.4.1 Cafeteria system

Většina firem dnes používá systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. *cafeteria system*. Zaměstnanec má svůj účet, do jehož výše může připsat zaměstnanecké výhody.²⁵

²³ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 157, 158. ISBN 978-7263-512-2.

²⁴ BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KALÁČKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, str. 174, 175. ISBN 80-251-0374-9.

²⁵ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 158. ISBN 978-7263-512-2.

- flexibilita,
- pr hlednost,
- spravedlnost,
- zlep-uje se image firmy,
- informovanost, apod.

Nevýhodami tohoto systému jsou:

- administrativní a nákladová náročnost,
- pravidelná aktualizace.

Nejast j-ími variantami tohoto systému, se kterými se můžeme v praxi setkat, jsou 3 typy:

- 1) *systém šbufetu* – všichni zaměstnanci mají právo si vybrat ze všech nabízených výhod do výše svého zaměstnaneckého útu,
- 2) *systém šjádra* – výhody z šjádra jsou určeny pro všechny zaměstnance, ostatní benefity si mohou zaměstnanci vybrat,
- 3) *systém šblok* – pro kategorie zaměstnanců pro jednotlivé kategorie zaměstnanců (např. ženy, muži, mladí zaměstnanci apod.) jsou vytvořeny nabídky zaměstnaneckých výhod.

2.4.2 V praxi nejast ji používané zaměstnanecké výhody

V praxi existuje mnoho druhů zaměstnaneckých výhod, mezi nejast j-í je možné zařadit:²⁶

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

- vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s podnikáním a pracovním zařazením zaměstnanců

²⁶ STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009, str. 168 - 194. ISBN 978-7263-512-2.

nesouvisí s podnikáním zaměstnavatele a s pracovním

Péče o zdraví

- příspěvky na nákup vitamínových produktů a o kování zaměstnanců :
 - nákup vitamínů a o kování (nepeněný plnění)
 - peněný příspěvek na vitamíny a o kování
- benefity formou rehabilitací a nadstandardní zdravotní péče (formou peněného i nepeněného plnění, například formou poukázek)

Pojištění a jiné finanční benefity

- příspěvek na penzijní pojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění
- příspěvky na jiné formy soukromého komerčního pojištění (pojištění)

Rekreace, sport, kultura

- příspěvky na vyúčtování kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení
- kulturní a sportovní akce
 - rekreace:
 - benefity poskytované formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreace (rodinné dovolené), zájezdy, dětské tábory
 - kultura:
 - benefity poskytované formou příspěvku (příp. nákupu) na vstupenky do kina, divadla, koncerty, kulturní akce, firemní plesy, vánoční i novoroční setkání zaměstnanců
 - sport, tělovýchova:
 - pasivní benefity – vstupenky na sportovní akce jako fotbal, hokej apod.
 - aktivní benefity – vyúčtování bazénu, fitness center, tenisových kurtů aj.
 - mezi méně tradiční sportovní benefity, o které ale vzrůstá zájem, patří příspěvky na lukostřelbu, potápění, paragliding apod.

Tyto benefity může zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům ve formě :

- a) nepeněného plnění

ování t lovýchovných, rekreačních a kulturních zařízení
zájezdy

- provozování vlastních nebo pronajatých zařízení
 - pořádání kulturních a sportovních akcí
- b) penflitých p íspvk
- c) kombinací obou forem

Stravování zaměstnanců

- provoz vlastního stravovacího zařízení a nepenflitý p íspvek na stravování
- penflný p íspvek na stravování
- zvýhodněné stravování zaměstnanců v doběerpání dovolené a po dobu jejich doasné pracovní neschopnosti
- stravování bývalých zaměstnanců, kteří u zaměstnavatele pracovali do odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu

Zaměstnavatel je povinen umofnit zaměstnancům stravování ve všech směrech a bylo-li dohodnuto v kolektivní smlouvě i vnitřním předpise, poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům stravování.

Formy stravování:

- ve vlastním zařízení,
- prostřednictvím jiných subjektů.

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem
- penflný p íspvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání

Benefity ke zlepšení pracovního a rodinného života

- provoz vlastní mateřské školy, p íp. poskytování plnění na využívaní jiných předkolních zařízení
- využívaní předkolních zařízení jiných subjektů
- penflný p íspvek na hlídání dětí nebo na péči o jiné osoby, jimž je zaměstnavatel povinován svojí péčí

...y, jimž je zaměstnanec povinován svojí péčí, formou

Bydlení

- příspěvky na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště zaměstnance
- příspěvky na bydlení zaměstnance

Využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance

- bezplatné využívání motorového vozidla
- úhrada nákladů spojených serpáním pohonných hmot na účtu zaměstnavatele u vozidel používaných zaměstnancem ke služebním i soukromým účelům

Prodej výrobků a služeb

- prodej výrobků a služeb zaměstnancem za nižší než obvyklé ceny
- poskytování slevných nebo bezplatných jízdenek zaměstnancem a jejich rodinným příslušníkům zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu

Odstupné, dovolená

- odstupné nad rámec zákoníku práce
- dovolená nad rámec základní výměry
- finanční kompenzace příjmu za první tři dny pracovní neschopnosti zaměstnance
- náhrada mzdy nad rámec zákona poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancem v době jejich pracovní neschopnosti

Benefity formou odměny

- stabilizace a vrnostní odměny
- odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnance a odměny při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Dary a sociální výpomoci

- dary
- sociální výpomoci k překlenutí mimořádných obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy

né zam stnavatelem zam stnanc m p i e-ení mimo ádn

- sociální výpomoci poskytované nejbližším poz stalým zam stnance

Pracovní podmínky

- ochranné nápoje
- pitná voda
- nealkoholické nápoje
- závodní preventivní pé e ó léka ské prohlídky a léka ská vy-et ení

2.5 Základní techniky sb ru dat

Sb rem dat se zabývá zejména marketing.

V této práci bude vyuflita metoda dotazníku k získání pot ebných údaj o motivaci a spokojenosti zam stnanc ve zkoumané spole nosti. Proto je vhodné v teoretické ásti zmínit i n kolik poznatk o t chto technikách.

Mezi tyto techniky adíme:

- pozorování,
- dotazování,
- studium dokument ,
- experiment.²⁷

Pozorování

šPozorování je definováno jako technika sb ru informací založená na zam eném, systematickém a organizovaném sledování smyslov vnímatelných projev aktuálního stavu prvk , aspekt , fenomén apod.õ²⁷

Pozorování d líme na standardizované, nestandardizované, zú astn né, nezú astn né a skryté.

²⁷ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkum* . 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 94 ó 134. ISBN 978-80-247-3006-6.

ání je typická neformálnost, je tedy obvykle určen pouze
h aspektech rozhoduje sám pozorovatel.

U *standardizovaného pozorování* je v-e striktně popsáno, předmět je stanoven cíl
a předmět zkoumání, podoba, místo, čas, soubor objektů pozorování aj.

Pokud pozorovatel vstupuje mezi pozorované osoby, stává se jedním z jejich členů
a podílí se na jejich aktivitách, pak hovoříme o *zúčastněném pozorování*.

V případě, kdy pozorovatel zůstává mimo sledovanou skupinu, mluvíme o *pozorování
nezúčastněném*.

O *skryté pozorování* jde tehdy, kdy sledované osoby neví, že jsou pozorovány. Tato
metoda má velkou výhodu v nerušené přítomnosti.

Studium dokument

Studium dokumentů znamená sledovat u zkoumaných jevů zejména rozsáhlé i minulé
časové úseky jejich vzniku a existence.

Druhy dokumentů :

- úřední: protokoly, faktury, zápisy z porad, úřední korespondence a dokumentace, diplomy, zákony, vyhlášky, výroční zprávy apod.,
- veřejné: noviny, knihy, časopisy, televizní i rozhlasové pořady aj.; můžeme zde zařadit i některé úřední dokumenty,
- osobní: jsou pořizeny určitou osobou a sdílíme zde soukromou korespondenci, deníky, zápisky, poznámky, účetnictví domácnosti,
- předmětné: obsah skládek, prohledávání schodišť, ohmatanost knih, opotřebení laku lavic, výskyt odpadků na veřejných prostranstvích apod.

Experiment

Při experimentu se manipuluje s některými proměnnými a sledují se výsledné změny
na dalších proměnných.

Experimentální data se shromažďují na základě pozorování, rozhovorů a dotazníků,
případně jejich kombinací.

Postupy experimentu je možno provádět ve dvou variantách:

1. *in vivo* – v přirozeném prostředí zkoumaných osob,
2. *in vitro* – v laboratorních podmínkách.

Podstatou dotazování je kladení otázek ve formě mluvené, tj. rozhovor nebo písemné, tzn. dotazník.

Zásady tvorby otázek:

1. srozumitelnost – otázka by neměla obsahovat cizí slova a odborné termíny a formulace, profesní slang, otázka by se měla vyjádřit maximálně 2 až 3 stručnými větami,
2. jednoznačnost,
3. psychologická přijatelnost,
4. otázka nesmí působit sugestivně,
5. při rozhovorech nejsou vhodné doprovodné neverbální projevy,
6. zvažovat oprávněnost otázky šproť, nebo nutí přemýšlet respondenty nad tím, nad čím mohou je – to nepřemýšleli a mohou tak přinášet zavádějící a nepřesné informace.

Typy otázek:

- otevřená – nenabízí variantu odpovědi, nechávají prostor pro volné vyjádření,
- uzavřená – nabízí možnost odpovědi z nabídky variant,
- polouzavřená – obsahuje soubor nabízených variant odpovědí a možnost se také volně vyjádřit,
- se dvěma variantami, tzv. dichotomické (ano x ne, mufl x flena apod.),
- s více variantami, tzv. polytomické – respondent může vybírat z více variant a je třeba výběr možností upřesnit v instrukci k otázce.

azení otázek:

Na začátek se řadí otázky úvodní, které navazují kontakt s respondentem. *První čtvrtinu* reprezentují otázky snadné a pro respondenta zajímavé a nekonfliktní. Druhou čtvrtinu tvoří klíčové otázky, tedy pro respondenta nejtěžší. Ve *zbylé čtvrtině* se uvádějí otázky o něco jednodušší, přesto pro výzkum významné, objevují se zde otázky projekční i grafické. Do *poslední čtvrtiny* se řadí otázky méně důležité a relativně lehčí. V *závěru* bývají otázky sociodemografické.

tní formu metody dotazování. P eváfn se pracuje se strukturovanou formou rozhovoru. šJde o získávání odpov dí na otázky p esn formulované jifi p ed zahájením výzkumu a shodné pro v-echny respondenty.²⁸ Ve v t-in p ípad je stanoveno také po adí otázek a musí být zachováno i jejich p esné zn ní.

Zásadní vliv na pr b h rozhovoru má úvod. Otázky pokládáme p átelským tónem, snažíme se respondenta motivovat ke spolupráci. Poda í-li se nám vytvo it d v ryhodný vztah, umofníme dotazovanému sd lovat informace bez obav í strachu.

Anketa

Anketu tvo í n kolik otázek, které obvykle mí í k jedinému tématu a jsou dopln ny o pár sociodemografických otázek. ásto slouží jako marketingová podpora ur ítého produktu.

Anketa bývá voln distribuována jako anketní lístek í leták v médiích, supermarketech, nemocnicích apod. Záleží tedy pouze na respondentech, zda se ankety zú ástní.

Dotazník

Dotazníkem se rozumí písemný zp sob dotazování.

Tento zp sob sb ru dat m fme roz lenit na volný, polostrukturovaný a strukturovaný dotazník.

Volný dotazník umofl uje respondentovi se voln k odpov dí m vyjád it.

Polostrukturovaný dotazník p edstavuje soubor otázek, na které m fte respondent odpovídat v libovolném po adí.

Nej ast ji se v-ak setkáváme se *strukturovaným dotazníkem*, kde jsou otázky uspo ádány do po adí, ve kterém na n má dotazovaný odpov d t. M fte jít jak o otázky otev ené, tak i o uzav ené í polootev ené.

Velkou nevýhodou dotazníku je v-ak jeho návratnost. Lze o ekávat cca 5 ó 20 %, proto je nutné zajistit co nejvy-í návratnost vzhledem dotazníku (velikost písma, grafická

²⁸ PAVLICA, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management - pr vodce manaflera v oblasti výzkumu hospodá ských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000, str. 115. ISBN 80-86119-25-4.



distribuce (způsob sběru vyplněných dotazníků, úvodní
tchto zásad lze dosáhnout 60 až 70 % návratnosti.

Oproti tomu nespornou výhodou dotazníků je:

- možnost získat údaje od většího počtu respondentů než při rozhovorech,
- údaje jsou jednodušší a tedy lépe zpracovatelné,
- anonymní forma umožňuje větší otevřenost a upřímnost.²⁹

²⁹ PAVLICA, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management - průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000, str. 123. ISBN 80-86119-25-4.

í aplika ní ásti bylo získání informací o sou asném stavu motivace a odm ování zam stnanc , jejich spokojenosti s pracovním prost edím a vztahy na práci-ti.

Informace o podniku byly získány osobní komunikací se zam stnankyní podniku a z internetových stránek. Údaje o motivaci a odm ování, spokojenosti se vztahy na práci-ti a pracovním prost edím byly získány dotazníkovým et ením.

Vzhledem k relativn malému po tu zam stnanc firmy Gaben, spol. s r.o. tvo ili reprezentativní vzorek v-ichni zam stnanci podniku v Ostrav , kterých je celkem 29. Av-ak návratnost dotazník byla zhruba 86 %, cofl iní 25 vrácených dotazník . Toto procento v-ak nebylo zp sobeno neochotou pracovník k vypln ní dotazník , ale jejich pracovní vytížeností, kdy v dob tohoto et ení byli na služebních cestách.

Odpov di zam stnanc byly zapsány do tabulek dle etností jednotlivých odpov dí a na jejich základ byly navrženy doporu ení a návrhy ke zlep-ení situace.

3.1 P edstavení firmy

Obchodní název: Gaben, spol. s r. o.

Adresa: Hájkova 1, 702 00 Ostrava

I : 19012021

DI : CZ-19012021

Obchodní rejst ík: C/940 Ostrava

Firma Gaben spol. s r. o. je ryze eskou soukromou spole ností, která byla založena v roce 1991.

Z p vodního zam ení na prodej a servis obecné výpo etní techniky se podnik za al specializovat na oblast identifika ních systém pro výrobní a logistické podniky. V sou asné dob je nabízené portfolio možné rozd lit do n kolika oblastí:

- systémová integrace p i navrhování a realizaci vlastních systém automatické identifikace na platform árových kód nebo RFID (radiofrekven ní identifikace) ve výrobních a logistických procesech, v etn vývoje vlastních softwarových aplikací,
- distribuce a velkoobchod komponent (sníma e, terminály, tiskárny etiket),

pro termotransferový tisk (etikety a barvicí pásky),
(Small Office - Home Office; menší firmy a domácí
uživatelé), v etn zakázkového tisku etiket a poradenství,

- autorizovaný servis a technická podpora.

Společnost Gaben spol. s r.o. má centrálu v Ostravě a obchodní zastoupení v Praze
a Trenčíně. Se zhruba třiceti zaměstnanci se ročním obrátem přibližuje k hranici 100 mil. Kč.

Pro obchodní činnost a vlastní aplikace používají výrobky renomovaných zahraničních
i tuzemských firem. U všech klíčových záležitostí jsou plnými dovozci s autorizovaným
servisem. Klíčovým partnerem je japonský výrobce TOYOTA DENSO, kde je společnost
výhradním dovozcem a jediným autorizovaným servisním centrem ve východní Evropě.

Dírazně na maximální technickou podporu záležitostí podniku byl kladen již
od samotného vzniku firmy a i v současnosti je hlavním krédem. Tomu je podřezena
i struktura firmy, kdy pečují pracovníci technického oddělení. U všech dodávaných
záležitostí poskytují záruční i pozáruční servis, pro klíčové zákazníky pak nepřetržitý servis
záležitostí v místě nasazení. Podnik je držitelem certifikace dle norem ISO 9001:2000 v oborech
obchodní služby, realizace projektů a systémů identifikace a servis záležitostí.

Specifické technické požadavky zákazníků firmy Gaben, spol. s r.o. zejména z oblasti
průmyslu je již od počátku vedly k vlastnímu vývoji softwarových i hardwarových produktů.
Vlastními silami a ve spolupráci s jejich partnery tak vznikají výrobky, splňující nejnáročnější
podmínky nasazení v průmyslu.³⁰

Sponzoring a podpora

Společnost Gaben, spol. s r. o. si je v domě odpovědnosti a podporuje finančně
i v občanské poměrně širokou škálu osob a institucí, například folklorní soubor, setkání
kytaristů, domov pro opuštěné a týrané psy, kick box.³¹

³⁰ GABEN. O společnosti, [online]. 2010, [cit. 2010-2-1]. Dostupný z WWW:
<http://www.gaben.cz/etc_tx.asp?article=spol>.

³¹ GABEN. Sponzoring a podpora, [online]. 2010, [cit. 2010-2-1]. Dostupný z WWW:
<http://www.gaben.cz/etc_tx.asp?article=ost>.

Výzkumu

Výzkumu bylo dle potřeb si nejprve stanovit cíl, ke kterému má výzkum sloužit. Tímto cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců firmy s pracovním prostředím, komunikací na pracovišti a motivací.

Při úvahách, jak stanovit reprezentativní vzorek, bylo také pohlíženo na velikost zkoumaného podniku, a proto byli zvoleni všichni zaměstnanci podniku v Ostravě, kde pracuje 29 pracovníků.

Jako nejvhodnější pro měření motivace a spokojenosti zaměstnanců byla vybrána metoda dotazníkového měření, která byla zvolena pro možnost oslovit větší vzorek najednou, jednoduchou kvantifikovatelnost a anonymitu při vyplňování.

Dotazník byl rozdělán všem zaměstnancům podniku. Jelikož jsou pracovní podmínky, mzda, i benefity se zaměstnanci velmi individuálně v pracovní smlouvě, případně vnitřním předpisem, současný stav spokojenosti s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti a motivací byl zjištěn na základě odpovědí z dotazníku. Z těchto výsledků byly dále stanoveny závěry a možnosti řešení, které by pro firmu mohly být možnou alternativou, jak zlepšit současný stav týkající se motivace a spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti.

Sestavení dotazníku

V úvodu dotazníku (viz. příloha č. 1) byl zaměstnancům představen cíl výzkumu a byli požádáni o jeho vyplnění. Respondenti byli ujištěni, že dotazník je zcela anonymní a byl jim stručně vysvětlen způsob jeho vyplňování.

Dotazník tvoří jak uzavřené tak polootevřené otázky.

V uzavřených otázkách si respondent vybírá jednu z předem definovaných odpovědí. V dotazníku se těchto otázek vyskytuje celkem 19.

Polootevřené otázky jsou v dotazníku 4 a u těchto otázek si respondent vybírá buď jednu, či více možností z předdefinovaných odpovědí, nebo pokud není výčet odpovědí dostatečný, je respondentovi umožněno napsat svou odpověď.

V případě tohoto dotazníku nebylo využito otevřených otázek z obavy, že by respondenti tyto otázky nevyplnili vůbec nebo je vyplnili nedbale, což by mohlo snížit vypovídací schopnost dotazníku.

obsahuje dohromady 22 otázek, které jsou rozděleny

- A) *Spokojenost s prací a pracovním prostředím* – tato skupina obsahuje celkem 6 otázek, které zahrnují dotazy ohledně doby strávené zaměstnanci ve společnosti, kde jsou pracovníci zaměstnání v organizační struktuře společnosti, zda je práce baví, jestli jim práce připadá perspektivní, zda se cítí být pro společnost dlefitým zaměstnancem a jestli chtějí v organizaci zůstat.
- B) *Vztahy na pracovišti* – obsahem druhé kategorie, kterou tvoří celkem 6 otázek, jsou dotazy zaměstnanců na hodnocení vztahů s kolegy, nadřízenými s podřízenými, zda funguje týmová spolupráce, jestli je možné vyjádřit své názory, zda jsou kladně hodnoceni a potrestáni za své chyby, a jestli je pro respondenty kladné hodnocení dlefité.
- C) *Motivace a odměňování* – soubor 7 otázek, které zkoumají systém odměňování. Respondentům jsou položeny otázky týkající se benefitů, jak jsou s nimi spokojeni, které zaměstnanecké výhody jsou jim poskytovány a naopak, které výhody, které jim poskytovány nejsou, by uvítali. Dále se respondenti zabývali do skupiny podle hrubé měsíční mzdy a byli dotázáni, zda jsou jim poskytovány dobrovolné kurzy a školení, které by zlepšily jejich dosavadní znalosti a schopnosti. Dále se v této kategorii zabývali, zda zaměstnanci motivují zaměstnanecké výhody k lepším výkonům a zda jim připadá jejich výše hrubé mzdy odpovídá jimi odvedené práci.
- D) *Demografické otázky* – 3 otázky sloužící k identifikaci respondentů. V nich se zaměstnanci společnosti zabývali do jednotlivých kategorií dle věku, pohlaví a dosaženého vzdělání.

Problematika dotazování

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců v podniku byli k vyplnění dotazníku pořízeni všichni zaměstnanci. Dotazník byl respondentům rozdělán zaměstnankyní společnosti, kterou byly poskytnuty také informace o podniku. Touto zaměstnankyní byly dotazníky také opětovně vráceny.

Zaměstnanci měli k vyplnění dotazníku čas 1 týden. Z celkového počtu 29 zaměstnanců vyplnilo dotazník 25 pracovníků společnosti, což znamená zhruba 86% návratnost. Tento stav

ník vyplnit dotazník, ale momentálním pracovním
na služebních cestách.

Vyhodnocení odpovědí

Každá z odpovědí byla vyhodnocena zvlášť a poté byla vyhodnocena každá ze 4 skupin jako celek.

Pro vyhodnocení uzavřených otázek, u kterých měli respondenti zatrhnout vždy jen jednu z předdefinovaných možností, se provedlo seřazení podle výskytu stejných odpovědí. Byly zde tedy zjištěny absolutní četnosti.

Z těchto absolutních četností bylo pomocí relativních četností určeno, kolikaprocentní úroveň má každá odpověď na celkovém počtu odpovědí. Relativní četnost byla zvolena především pro snadnější orientaci ve výsledcích. Tato procenta jsou zjištěna ze vztahu:³²

$$\text{Relativní četnost} = \frac{f_i}{N} \quad (3.2.1)$$

kde: f_i je počet jednotlivých odpovědí, tzn. absolutní četnosti

N je celkový počet odpovědí

Jak z uvedeného vyplývá, v případě, že na danou otázku odpověděli všichni respondenti, celkový počet odpovědí v uzavřených otázkách byl 25.

U polootevřených otázek se tento počet lišil podle toho, jak dotazovaní odpověděli na otázku, jelikož u těchto typů otázek mohli volit z více variant i doplnit svou vlastní odpověď.

³² TURČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I.; HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VUT – Vysoká škola Technická univerzita Ostrava, 2002, str. 4. ISBN 80-248-0131-0.

Chodpov dí

mu Gaben, spol. s r.o.?

Tab. 3.3.1 etnosti odpov dí zam stnanc na 1. otázku:

Odpov dí	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
jsem ve zku-ební lh t	0	0
3 m síce ó 1 rok	0	0
1 ó 5 let	8	32
5 ó 10 let	8	32
10 ó 20 let	9	36
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

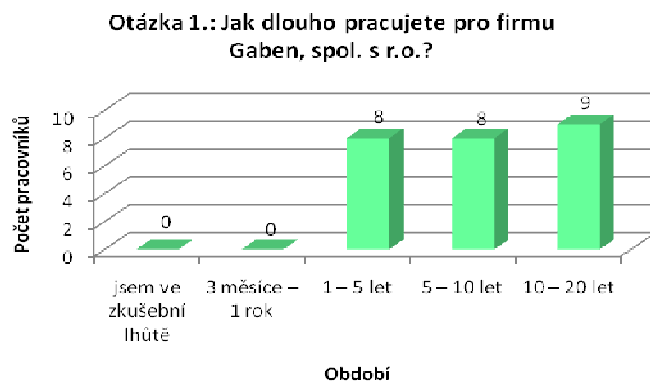
Jak je patrné z výsledk , 36 % zam stnanc pracuje pro spole nost tém celou dobu jejího devatenáctiletého p sobení na trhu, cofl m fle vypovídat o spokojenosti pracovník se svým zam stnáním.

Stejného výsledku 32 % dosahují rozmezí, kdy pracovníci pracují pro spole nost od 1 do 5 let a od 5 do 10 let. V kařdém z t chto rozmezí pracuje shodný po et pracovník , tedy 8.

Spole nost Gaben, spol. s r.o. v sou asné dob nemá ani jednoho zam stnance, který by pro spole nost pracoval ve zku-ební lh t , i dob krat-í neřl 1 rok.

Výsledky absolutních etností odpov dí jednotlivých zam stnanc je mořné taktěřl vid t na uvedeném sloupcovém grafu.

Graf 3.3.1 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 1. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

ní struktury společnosti?

anec na 2. otázku:

Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
vedení společnosti (management)	5	20
administrativní pracovník	5	20
dláček	5	20
jiná možnost:	---	---
- technik	6	24
- technik specialista	1	4
- softwarový pracovník	2	8
- obchodní oddělení	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů vyplývá, že 5 pracovníků je ve vedení společnosti, shodný počet pti pracovníků pracuje jako administrativní pracovník a také dláček.

10 pracovníků zvolilo možnost napsat jinou odpověď. V tomto případě se 6 pracovníků zařadilo do kategorie technik, 1 zaměstnanec uvedl, že pracuje jako technik specialista, 2 pracovníci se zařadili do kategorie softwarový pracovník a 1 zaměstnanec se zařadil do obchodního oddělení.

Z uvedeného vyplývá, že nejvíce pracovníků, kteří dotazník vyplnili, je zařazeno v kategorii technik, kterých je celkem 24 % z celkového počtu všech pracovníků.

V příloze 2 je možné také vidět organizační strukturu společnosti.

Graf 3.3.2 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanců na 2. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

anc na 3. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	16	66,66
spí-e ano	7	29,17
spí-e ne	1	4,17
ne	0	0
Celkem	24	100 %

Pozn.: Tato odpov nebyla jedním pracovníkem vypln na.

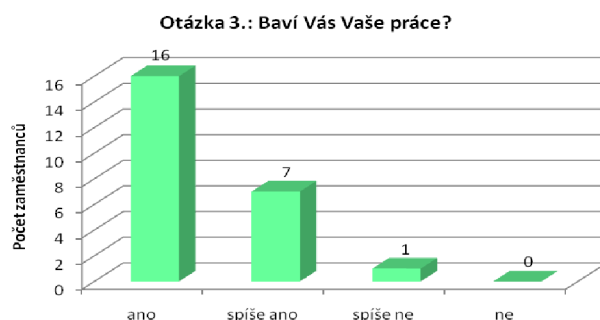
Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnik by m lo být d lefité, aby zam stnanci byli s prací spokojeni. Z výsledk dotazníkového –et ení na otázku, zda zam stnance vykonávaná práce baví, vyplynulo, že v t-ina respondent je s prací spokojena. Tato skupina tvo í zhruba 67 %.

Více než 29 % zam stnanc je s prací spí-e spokojeno a spí-e nespokojena jsou zhruba 4 % dotazovaných, což tvo í pouze jednoho pracovníka.

S nespokojeností s prací se neztotožnil ani jeden pracovník.

Graf 3.3.3 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 3. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

4. P ípadá Vám Va-e práce perspektivní? Máte mofnost kariérního r stu?

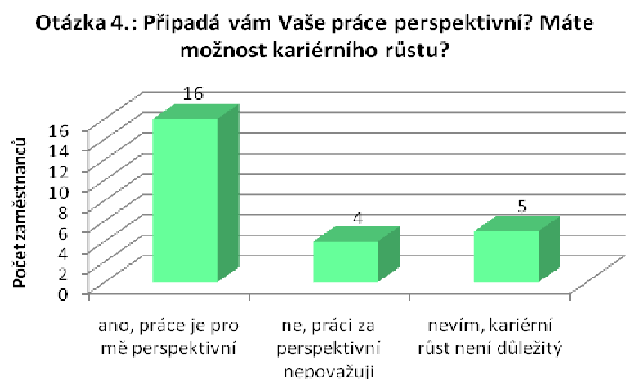
Tab. 3.3.4 etnosti odpov dí zam stnanc na 4. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano, práce je pro m perspektivní	16	64
ne, práci za perspektivní nepovažuji	4	16
nevím, kariérní r st není d lefitý	5	20
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

pracují proto, že musí nebo se jim nedá í uplatnit se na takových pozicích, které by je bavily. Mnoho lidí tedy svou práci za perspektivní nepovažuje, ovšem v případě zaměstnanců společnosti Gaben, spol. s r.o., jsou výsledky poměrně pozitivní. Pro 64 % pracovníků společnosti je práce perspektivní. Oproti tomu jen 4 zaměstnanci svou práci za perspektivní nepovažují a pro 5 zaměstnanců není kariérní růst důležitý.

Graf 3.3.4 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanců na 4. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

5. Myslíte si, že jste pro společnost důležitým zaměstnancem?

Tab. 3.3.5 etnosti odpovědí zaměstnanců na 5. otázku:

Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	18	72
ne	6	24
nevím	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

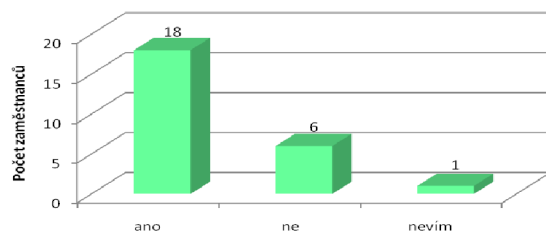
Pro ně které lidi je důležité mít pocit, že jsou pro svého zaměstnavatele nepostradatelní a chtějí mít pocit důležitosti.

V případě zaměstnanců firmy Gaben, spol. s r.o. má tento pocit 72 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. 6 zaměstnanců tento pocit nesdílí a pouze 1 zaměstnanec neví, zda je pro společnost důležitý.



lí zam stnanc na 5. otázku:

společnost důležitým
m?



Zdroj: vlastní zpracování

6. Plánujete změnu pracovního místa?

Tab. 3.3.6 etnosti odpov dí zam stnanc na 6. otázku:

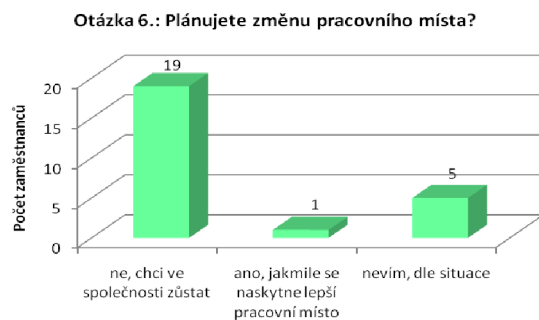
Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ne, chci ve společ nosti z stat	19	76
ano, jakmile se naskytne lep-í pracovní místo	1	4
nevím, dle situace	5	20
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Trend stálosti pracovního místa v dne-ní dob sm uje spí-e k fluktuaci, av-ak u společ nosti Gaben, spol. s r.o. p evafluje snaha zam stnanc ve společ nosti z stat.

O zm nu místa usiluje pouze 1 zam stnanec a 5 zam stnanc uvafluje o zm n pracovního místa dle situace. Ov-em tento stav je minimální oproti tomu, kolik zam stnanc chce ve společ nosti z stat. Tento po et je 19 pracovník , cofl iní 76 %.

Graf 3.3.6 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 6. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

legy na pracovišti?

anc na 7. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
vynikající kolektiv	12	48
dobrý kolektiv	13	52
špatný kolektiv	0	0
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dobrý kolektiv je pro n které lidi d leflitý, aby se v práci cítili dobře a do práce chodili rádi. Bohužel tomu v dnešní době tak mnohdy není. Avšak u společnosti Gaben, spol. s r.o. hodnotilo kolektiv jako vynikající 48 % respondent a 52 % zaměstnanc hodnotí kolektiv jako dobrý. Nikdo ze zaměstnanc společnosti nehodnotí kolektiv jako špatný.

Graf 3.3.7 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanc na 7. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

8. Funguje u Vás týmová spolupráce?

Tab. 3.3.8 etnosti odpovědí zaměstnanc na 8. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	21	87,5
ne	3	12,5
Celkem	24	100 %

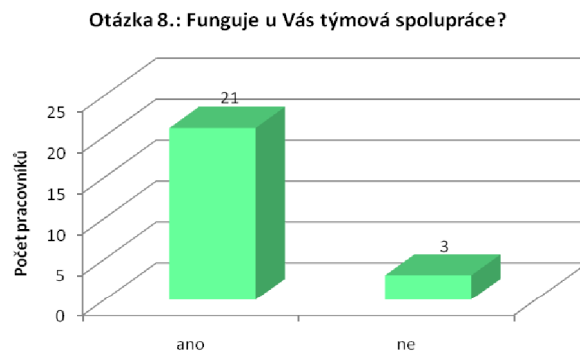
Pozn.: Tato odpověď nebyla jedním pracovníkem vyplněna.

Zdroj: vlastní zpracování

na práci –ti dobrý, ať vynikající kolektiv, týmová cena není, i když výsledek také není –patný.

Tém 87,5 % zaměstnanců hodnotí týmovou spolupráci jako fungující. Oproti tomu 12,5 % zaměstnanců si myslí, že týmová spolupráce na práci –ti nefunguje. Tento negativní postoj je zejména způsoben tím, že ve společnosti jsou i pracovníci, kteří k vykonání svých pracovních úkolů týmovou práci nepotřebují, tudíž na tuto otázku odpovídní záporně.

Graf 3.3.8 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 8. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

9. Jak hodnotíte vztahy nadřízených s podřízenými?

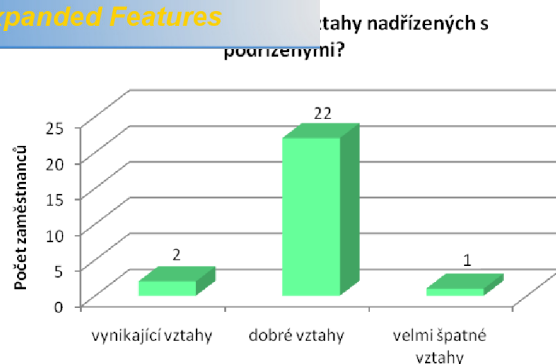
Tab. 3.3.9 četnosti odpovědí zaměstnanců na 9. otázku:

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (v %)
vynikající vztahy	2	8
dobré vztahy	22	88
velmi špatné vztahy	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Přístup nadřízených k podřízeným hodnotí 8 % respondentů jako vynikající, 88 % si myslí, že nadřízení s podřízenými mají dobré vztahy a pouze 1 pracovník považuje vztahy nadřízených s podřízenými jako velmi špatné.

lí zam stnanc na 9. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

10. M fete nahlas vyjád it své názory?

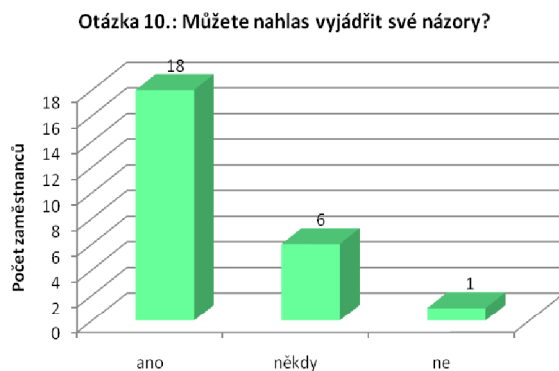
Tab. 3.3.10 etnosti odpov dí zam stnanc na 10. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	18	72
n kdy	6	24
ne	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Afl 72 % respondent m fle nahlas vyjád it své názory. Toto si v-ak nemyslí 4 % zam stnanc , cofl iní pouze 1 pracovníka. 24 % zam stnanc uvedlo, fle své názory m flou nahlas vyjád it jen ob as.

Graf 3.3.10 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 10. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

vedoucími za dobře odvedenou práci a odpovídajícím způsobem potrestání za své chyby?

Tab. 3.3.11 etnosti odpovědí zaměstnanců na 11. otázku:

Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano, vždy	3	12
někdy	21	84
ne, nikdy	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dobře odvedenou práci by měl zaměstnavatel ohodnotit a na špatnou práci poukázat a zavést taková opatření, aby se tyto chyby již neopakovaly.

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, potrestání za své chyby a kladné ohodnocení za dobře odvedenou práci je vždy jen 12 % zaměstnanců, někdy 84 % respondentů a 4 % odpovědělo, že za svou práci nejsou nikdy ohodnoceni ani potrestáni.

Graf 3.3.11 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanců na 11. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

12. Je pro Vás kladné hodnocení důležitá?

Tab. 3.3.12 etnosti odpovědí zaměstnanců na 12. otázku:

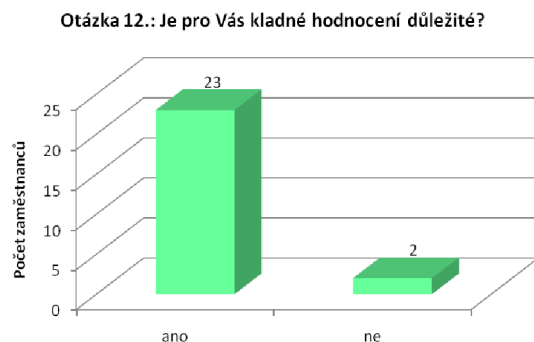
Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	23	92
ne	2	8
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

nosti je dleflitít být kladn í ohodnocen za svou práci
hodnocení dleflitít.

Jak vyplynulo z výsledk í p edchozí otázky, vedoucí pracovníci mnohdy –et í, a ufl kladným hodnocením, í tresty. Av-ak dle výsledk í této otázky by zam stnanci ocenili, aby za svou práci byli náleflit í ohodnoceni.

Graf 3.3.12 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc í na 12. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

13. Do které z kategorií byste za adili Va-í hrubou m sí ní mzdu?

Tab. 3.3.13 etnosti odpov dí zam stnanc í na 13. otázku:

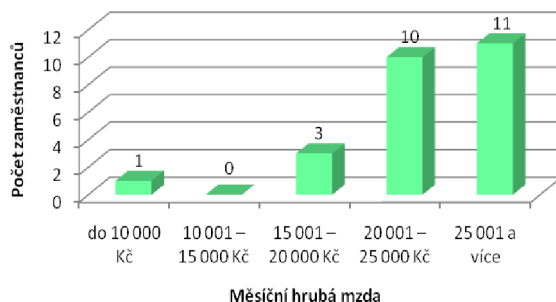
Odpov dí	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
do 10 000 K	1	4
10 001 ó 15 000 K	0	0
15 001 ó 20 000 K	3	12
20 001 ó 25 000 K	10	40
25 001 a více	11	44
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledk í dotazníkového –et ení bylo zji-t no, flé hrubá mzda zam stnanc í je p eváfln vy-í nefl 25 000 K . Takto odpov dí lo na otázku 44 % zam stnanc í . 40 % má hrubou m sí ní mzdu mezi 20 000 ó 25 000 K . V rozmezí 15 000 ó 20 000 K se pohybuje 12 % zam stnanc í a pouze 4 % zam stnanc í , cofl tvo í 1 pracovníka, má hrubou m sí ní mzdu men-í nefl 10 000 K .

dí zam stnanc na 13. otázku:

Otázka 13.: Do které kategorie byste zařadili Vaši hrubou měsíční mzdu?



Zdroj: vlastní zpracování

14. Zdá se Vám vý-e mzdy p im ená Vámi odvedené práci?

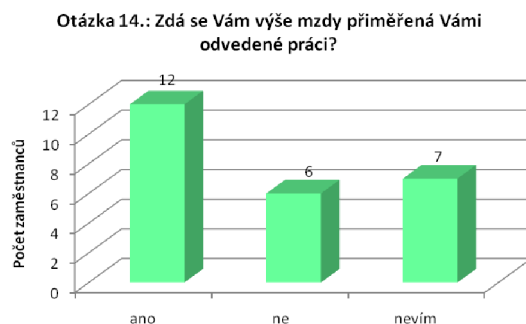
Tab. 3.3.14 etnosti odpov dí zam stnanc na 14. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	12	48
ne	6	24
nevím	7	28
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

48 % zam stnanc m p ipadá vý-e mzdy p im ená jejich práci, zhruba stejného po tu procent dosáhly odpov di, kdy respondenti uvedli, že vý-e jejich mzdy není p im ená i neví, zda je jejich práci p im ená. Procentuáln tyto odpov di dosáhly po tu 24 a 28.

Graf 3.3.14 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 14. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

kurzy i školení, které by zlepšily Vaše dosavadní

Tab. 3.3.15 etnosti odpovědí zaměstnanců na 15. otázku:

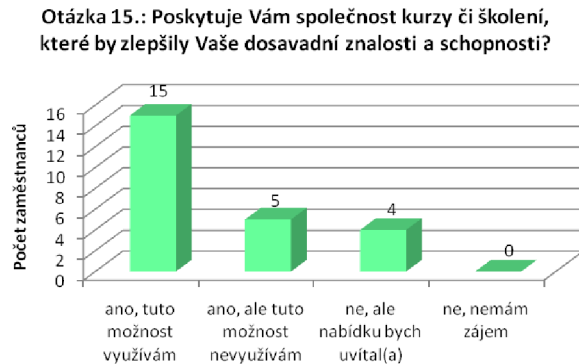
Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano, tuto možnost využívám	15	62,5
ano, ale tuto možnost nevyužívám	5	20,83
ne, ale nabídku bych uvítal(a)	4	16,67
ne, nemám zájem	0	0
Celkem	24	100 %

Pozn.: Tato odpověď nebyla jedním pracovníkem vyplněna.

Zdroj: vlastní zpracování

19 zaměstnanců uvedlo, že jim společnost umožní užít se kurzů i školení, které by zlepšily jejich dosavadní znalosti a schopnosti, avšak jen 15 z nich této možnosti využívá. 4 zaměstnanci takovou možnost nemají, ale rádi by ji uvítali. Z respondentů nikdo neuvedl, že by o možnostech využít kurzů a školení nevěděl a zároveň o něm neměl zájem.

Graf 3.3.15 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanců na 15. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

16. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepším výkonům?

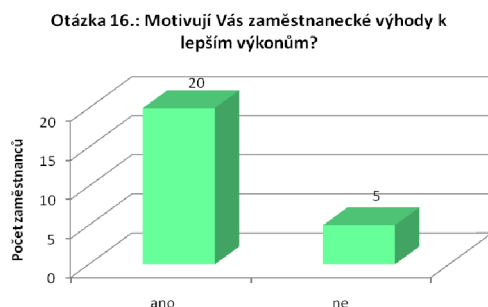
Tab. 3.3.16 etnosti odpovědí zaměstnanců na 16. otázku:

Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	20	80
ne	5	20
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

...o mzd v t-inou hlavním motivátorem. To také platí
 ...s r.o., kde 80 % dotazovaných zam stnanc odpov d lo,
 že je zam stnanecké výhody motivují k lep-ím výkon m. Opa ný názor má 20 %
 zam stnanc .

Graf 3.3.16 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 16. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

17. Jaké máte jako zam stnanec zam stnanecké výhody?

Tab. 3.3.17 etnosti odpov dí zam stnanc na 17. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
fiivotní poji-t ní hrazené zcela i z ásti organizací	12	14,12
P ísp vek na penzijní p ípoji-t ní	6	7,06
P ísp vek na jesle a mate skou -kolu	0	0
P ísp vek na stravování	24	28,24
P ísp vek na dopravu	8	9,41
P ísp vek na dovolenou	1	1,18
P ísp vek na Vánoce	4	4,7
P ísp vek na kulturní a sportovní akce	5	5,88
P ísp vek na zdravotní pé i (ozdravné pobyty, rehabilitace, atd.)	1	1,18
Odm ny k fiivotním a pracovním výro ím	2	2,35
Dobrovolné kurzy a -kolení v oboru	4	4,7
Služební telefon, automobil, notebook apod.	18	21,18
P ísp vek na bydlení	0	0
Jiné výhody:	0	0
Celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

y, a tedy kolektivní smlouvu, je v-e e-eno individuáln
t ednictvím pracovní smlouvy i vnit ním p edpisem.
Na výsledcích je pak zjevná r znorodost odpov dí, kdy jsou kařdému zam stnanci
poskytovány r zné zam stnanecké výhody. Celkem se u této otázky vyskytlo 85 odpov dí.

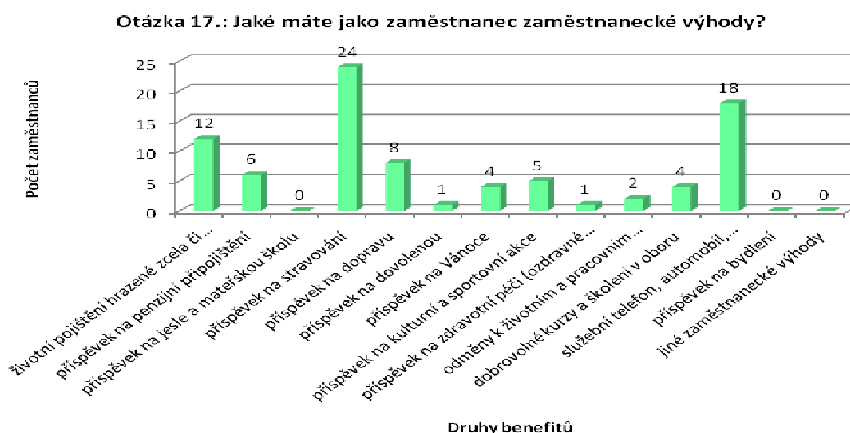
Nej ast ji poskytovaným benefitem je p ísp vek na stravování. Tento se podílí na celku
necelými 29 %. Sluřební telefon, automobil, notebook apod. získal p es 21 % a t etím nejvíce
poskytovaným benefitem je řlivotní poji-t ní hrazené zcela i z ásti spole ností.

Pod 10 % se dále objevily benefity jako p ísp vek na penzijní p ípoji-t ní, dopravu,
dovolenou, Vánoce, kulturní a sportovní akce, zdravotní pé i, odm ny k řlivotním
a pracovním výro ím.

Z nabízených mořností nebyly ozna eny benefity typu p ísp vku na jesle a mate skou
-kolu a p ísp vek na bydlení.

Respondenti zároveň nevyuřfili mořnosti napsat jiné zam stnanecké výhody, které by
jim spole nost poskytovala.

Graf 3.3.17 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 17. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

18. Jsou pro Váš sou řasně zam stnanecké výhody dosta řující?

Tab. 3.3.18 etnosti odpov dí zam stnanc na 18. otázku:

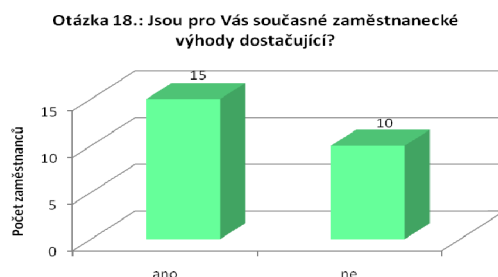
Odpov dí	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
ano	15	60
ne	10	40
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

sdílejší otázky nabízí poměrně širokou nabídku a individuální přístup k poskytování těchto benefitů, jelikož z 25 dotazovaných je s množstvím těchto výhod spokojeno pouze 15 zaměstnanců, ostatních 10 by uvítalo rozšíření zaměstnaneckých výhod.

Na tuto otázku navazuje otázka 19, kde zaměstnanci uvedli, pokud nebyli s dostatkem výhod spokojeni, které benefity by chtěli od společnosti poskytnout.

Graf 3.3.18 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 18. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

19. Jaký druh zaměstnaneckých výhod, které nejsou společností poskytovány, byste uvítal(a)?

Tab. 3.3.19 četnosti odpovědí zaměstnanců na 19. otázku:

Odpověď	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (v %)
množství výhod je dostačující	12	36,37
Uvítal(a) bych další výhody:	---	---
- doprava	1	3,03
- vzdělání	1	3,03
- auto	1	3,03
- delší dovolená	6	18,18
- stravenky Sodexo	1	3,03
- příspěvek na dovolenou	3	9,09
- příspěvek na zdravotní péči	1	3,03
- příspěvek na penzijní pojištění	1	3,03
- příspěvek na Vánoce	2	6,06
- životní pojištění	1	3,03
- kulturní a sportovní akce	1	3,03
- více kurzů a školení	1	3,03
- odměny k životním a pracovním výročí	1	3,03
Celkem	33	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

odpověďlo 15 respondentů, ale je množství poskytovaných
odpověďlo pouze 12 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci
využili možnosti napsat svou vlastní odpověď.

Nejastji si zaměstnanci přeji delší dovolenou. Takto odpověďlo více než
18 % zaměstnanců. Druhým nejastjiým požadavkem, který získal více než 9 %, je příspěvek
na dovolenou. Dále by zaměstnanci uvítali příspěvek na Vánoce. Tohoto odpověď se vyskytlo
v dotaznících přes 6 %.

Zhruba 3 % získaly benefity: doprava, vzdělání, auto, stravenky Sodexo, příspěvek
na zdravotní péči, příspěvek na penzijní pojištění, životní pojištění, kulturní a sportovní akce,
více kurzů a školení, odměny k životním událostem.

Graf 3.3.19 Absolutní četnosti odpovědí zaměstnanců na 19. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

20. Pohlaví?

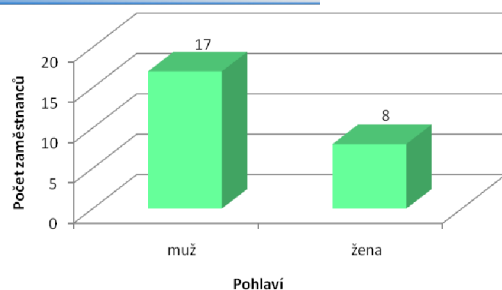
Tab. 3.3.20 četnosti odpovědí zaměstnanců na 20. otázku:

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (v %)
muži	17	68
ženy	8	32
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost zaměstnává 68 % mužů
a 32 % žen, kteří vyplnili dotazník.

dí zaměstnanců na 20. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

21. V k?

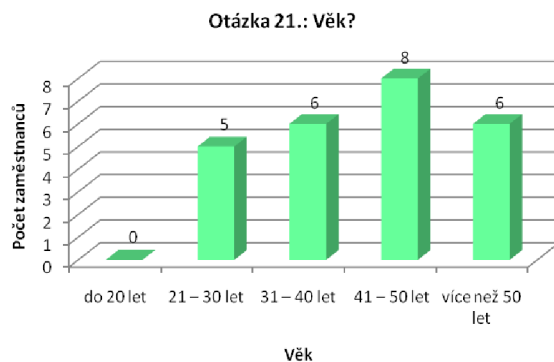
Tab. 3.3.21 etnosti odpov dí zam stnanc na 21. otázku:

Odpov di	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
do 20 let	0	0
21 ó 30 let	5	20
31 ó 40 let	6	24
41 ó 50 let	8	32
více neř 50 let	6	24
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z 25 zam stnanc , kte í vyplnili dotazník, spadá nejv t-í ást, tedy 32 %, do kategorie 41 ó 50 let. Stejného po tu dosáhly skupiny 31 ó 40 let a více neř 50 let, kde bylo dosařeno 24 %. Ve skupin 21 ó 30 let pracuje 20 % zam stnanc .

Graf 3.3.21 Absolutní etnosti odpov dí zam stnanc na 21. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

zaměstnanců na 22. otázku:

Odpovědi	Absolutní etnosti	Relativní etnosti (v %)
Vyučen bez maturity	3	12
Střední s maturitou	16	64
Vysokoškolské vzdělání	4	16
Jiné:	---	---
- základní	1	4
- VOŠ	1	4
Celkem	25	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

64 % zaměstnanců společnosti Gaben, spol. s r.o. má středněškolské vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 16 % zaměstnanců a vyučen bez maturity je 12 %.

Možností napsat jinou odpověď využili 2 zaměstnanci, kteří uvedli jako svou odpověď základní vzdělání a vyšší odbornou školu.

Graf 3.3.22 Absolutní etnosti odpovědí zaměstnanců na 22. otázku:



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Vyhodnocení jednotlivých skupin

Po zhodnocení jednotlivých odpovědí jsou zhodnoceny i jednotlivé skupiny, do kterých byly otázky zařazeny. Z důvodu čtvrtého okruhu, kde byly zjišťovány demografické otázky týkající se identifikace respondentů, budou dále specifikovány pouze první 3 okruhy.

vním prost edím

Do tohoto bloku patří první 6 otázek. Z jejich výsledků je patrné, že spokojenost s prací je převážně pozitivní, stejně jako perspektivnost práce a pocit důležitosti pro zaměstnání. Důležitým pozitivem pro společnost je fakt, že převážná většina zaměstnanců hodlá ve společnosti zůstat, což je velice důležité z pohledu udržení si mnohaletých zkušeností a znalostí pracovníků. Tento fakt je také potvrzen tím, že většina zaměstnanců pracuje pro společnost v rozmezí 10 až 20 let, což je vzhledem k působení společnosti na trhu velmi dobrý výsledek.

B) Vztahy na pracovišti

V této skupině je vyhodnoceno 6 otázek zaměřujících se na vztahy na pracovišti. Tento soubor odhalil, že vztahy mezi kolegy jsou hodnoceny jako dobré a vynikající, zároveň zde poměrně dobře funguje týmová spolupráce a na dobré úrovni jsou také vztahy nadřízených s podřízenými. Většina zaměstnanců se nebojí nahlas vyjádřit své názory a je jim to umožněno. Kladné hodnocení a potrestání za své chyby je obecné, neprobíhá vždy za každý úkol, i když vyplynulo, že pro zaměstnání je důležité být kladně hodnocen, proto by nadřízení měli zvýšit nasazení v této oblasti a motivovat tak zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

C) Motivace a odměňování

Do této kategorie patří 7 otázek, které zkoumaly nejen odměňování, ale snažily se odhalit i jiné cesty, které by mohly napomoci efektivnější motivaci i jinak nejen pomocí hmotných odměn. Většina pracovníků má hrubou měsíční mzdu vyšší než 20 000 Kč, a tato mzda zároveň vyhovuje zhruba polovině zaměstnanců, druhá polovina se mzdou za vykonávanou práci spokojená není, nebo neví, zda je jejich výše přiměřená práci, kterou vykonávají. Kurzy a školení nabízené společností pro zlepšení stávajících znalostí a dovedností vyhovuje nadpoloviční většině zaměstnanců, ovšem je zde i skupina zaměstnanců, která by tyto kurzy ráda využívala, avšak jí nejsou nabízeny. Dále zde bylo zjištěno, že zaměstnanecké výhody motivují zaměstnance zpravidla velmi. I přes rozmanité zaměstnanecké výhody poskytované společností jsou mezi nejastnějšími benefity příspěvek na stravování a poskytnutí služebního mobilu, automobilu i notebooku. Poskytované zaměstnanecké výhody jsou sice dostačující pro většinu zaměstnanců, avšak je zde



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

te í by uvítali dal-í výhody, které jim poskytnuty nejsou
v bec neposkytuje, nebo nejsou poskytnuty konkrétnímu
zam stnanci. Mezi mnoha výhodami, které zam stnanci uvedli, fle by uvítali, dominuje
jednozna n del-í dovolená.

z výsledk zji-t ných dotazníkovým -et ením.

I p esto, že z dotazníkového -et ení byly zji-t ny pom rn dobré výsledky z oblasti spokojeností s prací, pracovním prost edím a vztahy na práci-ti, neznamená to pro spole nost, že by na tyto oblasti m la zanev ít, nebo aby byla spole nost na dne-ním trhu konkurenceschopná, m la by vřdy myslet na to, co se dá je-t zlep-it a inovovat.

Spole nost by zárove nem la zapomínat na to, jak je d ležitá motivovat zam stnance také slovním hodnocením.

Pro v t-inu zam stnanc je zp tná vazba velmi d ležitá a z dotazník vyplynulo, že ne vřdy spole nost své zam stnance za jejich práci hodnotí.

V tomto p ípad by bylo pro spole nost vhodné, aby zavedla nap íklad pravidelné hodnocení, p ípadn aby nad ízení okamžit reagovali hodnocením p í spln ní ur itého cíle, i zavést pravidelné sch zky, na kterých by byly kolektivn zhodnoceny dosažené výsledky.

Z výsledk -et ení vyplynulo, že nejkriti t j-í oblastí spole nosti v motivaci a odm ování se jeví zam stnanecké výhody.

V sou asné době se každému zam stnanci stanovují benefity individuáln . Jelikož je spole nost Gaben, spol. s r.o. soukromou firmou, rozhoduje tedy majitel spole nosti sám, jako jediný spole ník, o jednotlivých výhodách. Proto nejsou zam stnanecké výhody plo-né.

Zam stnanci jsou samoz ejm p í uzavírání pracovní smlouvy pou ení o svých nárocích.

To, že jsou zam stnanecké výhody poskytovány individuáln , bohužel neznamená, že jsou v-ichni zam stnanci se svými sou asnými výhodami spokojeni.

Z dotazníkového -et ení totiž vyplynulo, že ač 40 % zam stnanc považuje zam stnanecké výhody za nedosta ující a zhruba 63 % by uvítalo dal-í benefity.

Na výsledcích pr zkumu je tedy patrná individualizace p í stanovování zam stnaneckých výhod, a to zejména u odpov dí na otázku, které z výhod by zam stnanci uvítali vedle t ch, které v sou asnosti pobírají.

nost mohla zavést pro v t-í motivaci a spokojenost
ento systém m fle zam stnanc m poskytnout opravdu to,
co je m fle skute n motivovat.

Každý zam stnanec by obhospoda oval sv j ú et, do jeho fl vý-e by mohl erpat
zam stnanecké výhody.

Vzhledem k tomu, fle n kte í zam stnanci pot ebují ke své práci slufební automobil i
telefon, bylo by pro spole nost výhodné pou flít systém šblok ō, kde by spole nost
pro jednotlivé skupiny zam stnanc vytvo ila nabídky výhod.

Tím by spole nost mohla vytvo it takové zam stnanecké výhody, které by vyhovovaly
v-em zam stnanc m dle jejich pracovní pozice.

Dal-í mo flností, kterou by mohla spole nost uplatnit p i zlep-ení systému poskytování
zam stnaneckých výhod, je poskytnout zam stnanc m benefity dle odpracovaných let
pro spole nost.

V sou asné dob se m fle zam stnanc m zdát, fle vzhledem k individuálnímu p ístupu,
mají mnohdy mén výhodné benefity, ne fl jiní zam stnanci na stejné pracovní pozici, za stejné
pracovní úkoly.

Vzhledem k tomu, fle spole nost nemá kolektivní smlouvu, k e-ení tohoto problému by
pomohlo, kdyby byl zaveden písemný dokument p ístupný v-em zam stnanc m, nap . vnit ní
p edpis, který by p esn ur oval podmínky, za kterých má zam stnanec na daný benefit
nárok.

Zam stnanci by tak pobírali stejn výhodné benefity a spole nost by tím mohla získat
motivované a zku-ené pracovníky, kte í ve spole nosti cht jí z stat.

...lovat o možnostech motivace zaměstnanců? Má vůbec smysl dávat zaměstnancům něco jiného než základní mzdu?

Stále platí, že nejlepší zdroje motivace jsou v podstatě zadarmo. Nezbytnou podmínkou je kvalitní komunikace, pochvala nebo jen zapomínané šd kujič.

Neméně důležitá je však i motivace materiální. Ta je ale pro zaměstnavatele drahá.

Obzvláště krize a s ní spojený tlak na minimalizaci a efektivitu výdajů přinesla nový impuls ve vnímání a ovládnutí výhodných motivací nástrojů. Velmi chytrým řešením pro motivaci zaměstnanců je navýšení příjmu zaměstnanců formou a ovládnutí výhodných zaměstnaneckých benefitů. A nemusí to být pouze stravenky. Velmi dobře také fungují volnoasové benefity v podobě poukázek na dovolenou, sport, kulturu i zdraví. Loajalitu klíčových zaměstnanců pomáhají udržovat dlouhodobé finanční benefity, jakými jsou příspěvky na penzijní připojení a životní pojištění, tedy benefity, které se týkají mezi zaměstnanci stále v tiché oblibě.

Také společnost Gaben, spol. s r.o. si je vědoma toho, že je potřebné si v dnešním konkurenčním prostředí udržet klíčové zaměstnance a správně je motivovat, a proto i v době krize, kdy její hrubý roční obrát klesl téměř o polovinu, nehodlá snižovat stavy svých zaměstnanců.

Pedložená bakalářská práce se tedy zabývá zhodnocením motivace zaměstnanců ve společnosti Gaben, spol. s r.o., která se specializuje na oblast identifikačních systémů pro výrobní a logistické podniky.

Poskytuje tedy pohled o souasně motivaci a odměňování zaměstnanců, spokojenosti s pracovním prostředím a vykonávanou prací.

Dležené informace o společnosti byly poskytnuty zaměstnankyní podniku a ke zjištění současného stavu bylo použito dotazníkového šetření, které poskytlo dostatečné výsledky, které odhalily kritická místa v motivaci zaměstnanců.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

pomoci společnosti získat motivovanější a spokojenější zástupce a poskytnout společnosti potřebné mnohaleté zkušenosti a znalosti, které jsou podpořeny dobrovolnými vzdělávacími kurzy a školeními, které jim jsou nabízeny.

1. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 288 s. ISBN 80-251-0374-9.
2. DVOÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
3. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
4. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
5. MARTIN D. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
6. PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management - pro vodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000. 167 s. ISBN 80-86119-25-4.
7. PLAMÍNEK, J.; *Tajemství motivace: jak začít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
8. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
9. SALZBURG, R.; POBOIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.
10. STÝBLO, J.; TĚNK, Z.; TRYL, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-7263-512-2.
11. TURAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I.; HOLAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká Technická univerzita Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0.

Internetové zdroje:

1. GABEN. O společnosti, [online]. 2010, [cit. 2010-2-1]. Dostupný z WWW: <http://www.gaben.cz/etc_tx.asp?article=spol>.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ora, [online]. 2010, [cit. 2010-2-1]. Dostupný z WWW:
<[asp?article=ost](#)>.

3. ZÁKONÍK PRÁCE. [online]. 2010, [cit. 2010-2-1]. Dostupný z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

aj.	a jiné
apod.	a podobn
atd.	a tak dále
.	íslo
E	ocen ní efektu, který lov k p isuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován
f _i	po et jednotlivých odpov dí, tzn. absolutní etnosti
M	motiva ní síla k ur ítému jednání, síla osobní motivace
N	celkový po et odpov dí
nap .	nap íklad
O	pravd podobnost, fle ur itá innost povede k fládoucímu výsledku
obr.	obrázek
pozn.	poznámka
p íp.	p ípadn
RFID	radiofrekven ní identifikace
SOHO	small office ó home office; men-í firmy a domácí uflivatelé
spol. s r.o.	spole nost s ru ením omezeným
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvan
viz.	videre licet; lze vid t

Bakalářské práce

Prohlášení, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o autorském zákoně, zejména § 35 o užití díla v rámci obecných a náboženských obad, v rámci kolektivních představení a užití díla kolektivního a § 60 o kolektivní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VUTB-TUO) má právo nevýdělně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užit (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložení v Ústřední knihovně VUTB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložení u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VUTB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VUTB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavředu licenci smlouvu s oprávněným užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užití své dílo o bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VUTB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VUTB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 11. 2011 ..

11. 11. 2011 ..

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

11. 11. 2011 ..



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Příloha . 2 ó Organiza ní struktura spole nosti



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)